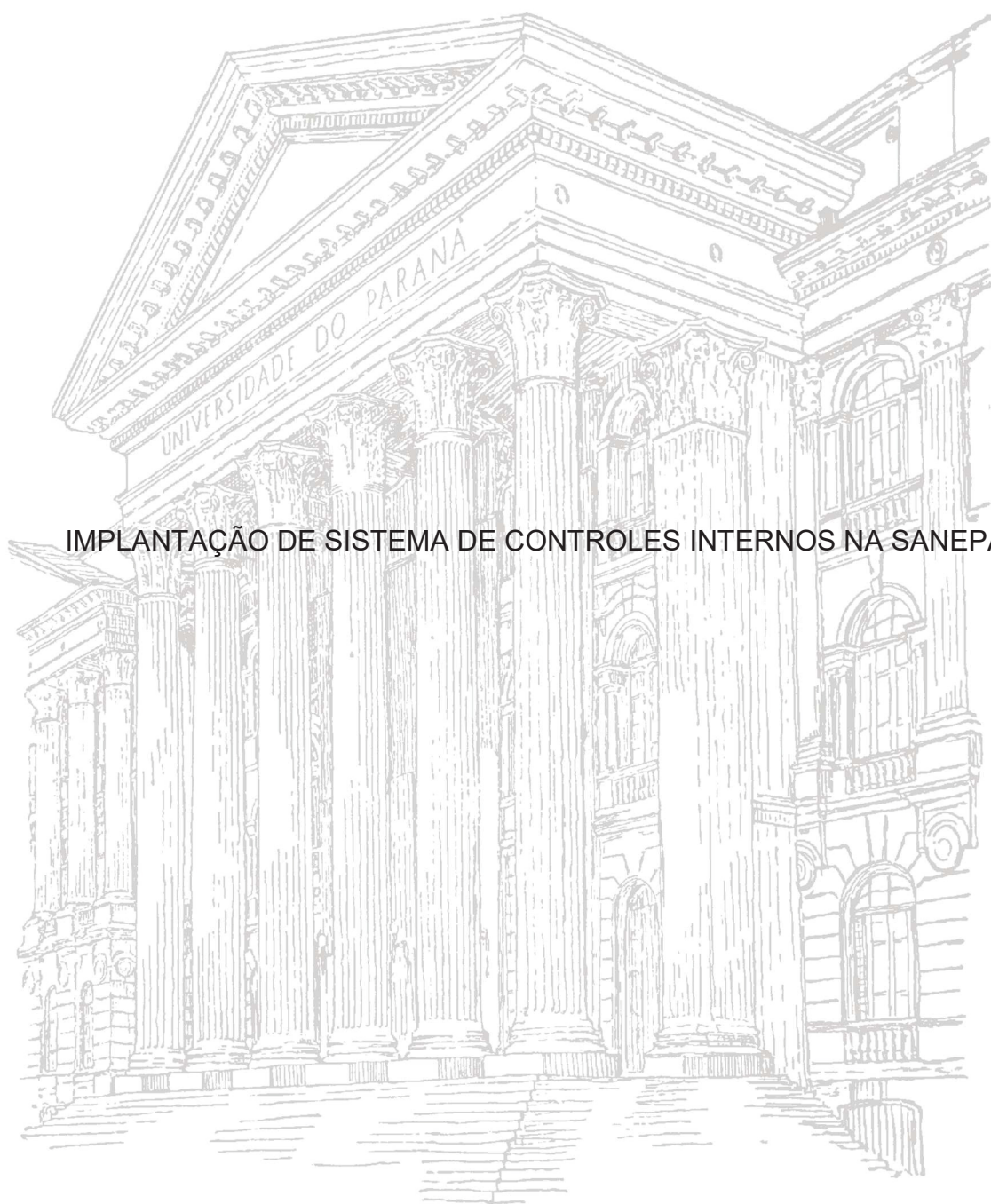


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE DE ANDRADE



IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS NA SANEPAR

CURITIBA

2019

CAROLINE DE ANDRADE

## IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS NA SANEPAR

Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Me. Prof. Michael Dias Corrêa

CURITIBA

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e o prazer de ser quem sou.

Aos meu pais que são meu exemplo de dedicação e amor.

À minha filha Yasmin que é meu motivo para ser melhor todos os dias.

À minha família, principalmente minha madrinha Vilma, por todo o apoio e incentivo.

Ao meu amor Rodrigo e seus pequenos Arthur e Toninho por alegrarem meus dias e os deixarem mais leves.

Aos meus amigos, em especial Kelli, Fernando, Regi e Fernanda, pela ajuda prática e psicológica.

À Ivete Latronico e Marisa Cassola pelo apoio profissional e tempo dedicados.

## RESUMO

O presente projeto técnico tem como objetivo principal apresentar uma alternativa de implantação de sistema de controles internos, com o tratamento dos seis riscos estratégicos priorizados identificados na Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR. O método utilizado foi pesquisa exploratória e investigação bibliográfica e documental, os resultados demonstram que a proposta vem de encontro com as necessidades e objetivos estratégicos da organização, contando com a colaboração da Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* para o desenvolvimento e estruturação deste projeto técnico. Os dados e informações coletados apresentam uma proposta da própria gerência, sendo adaptada para este projeto técnico. A governança corporativa vem sendo um pilar de fundamental importância na companhia e este projeto conclui que a estruturação de um sistema de controles internos na Sanepar contribuirá para a consolidação do setor e eficiência e eficácia dos processos.

Palavras chave: Controle Interno, Sistema de Controle Interno, Risco, Governança.

## **ABSTRACT**

The main objective of this project is to present an alternative to implement a system of internal controls, with the management of the six prioritized strategic risks identified, in the Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR. The method used was exploratory research and bibliographical and documentary research and the results demonstrate that the proposal meets the needs and the strategic objectives of the organization, with the collaboration of the Governance, Risks and Compliance department for the development and structuring of this technical project. The data and information collected present a proposal of the management itself, being adapted for this technical project. The Corporate Governance has been a pillar of fundamental importance in the company and this project concludes that the structuring of a system of internal controls in SANEPAR will contribute to the consolidation of this department and the efficiency and effectiveness of the processes.

Key-words: Internal Control, Internal Control System, Risk, Governance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – GESTÃO DE RISCOS.....	12
FIGURA 2 – RISCOS PRIORIZADOS.....	14
FIGURA 3 – CICLO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	15
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DA SANEPAR.....	16
FIGURA 5 – METODOLOGIA DE CONTROLE INTERNO.....	18

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	20
QUADRO 2 – CÁLCULO DE RECURSOS .....	21
QUADRO 3 – MÉTRICAS DE SUCESSO DO PROJETO TÉCNICO.....	21
QUADRO 4 – RISCOS DO PROJETO TÉCNICO.....	22

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	APRESENTAÇÃO .....	8
1.2	OBJETIVO GERAL.....	9
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.4	JUSTIFICATIVA DO OBJETO.....	9
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	10
2.1	CONCEITOS E TEMAS .....	10
2.1.1	Controle Interno.....	10
2.1.2	Riscos.....	12
2.1.3	Controle Interno na Sanepar .....	13
2.2	APLICABILIDADE .....	15
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA.....	16
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	16
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	17
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA....	18
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	18
4.1.1	Plano de Implantação .....	19
4.1.2	Recursos .....	20
4.1.3	Resultados esperados .....	21
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	22
5	CONCLUSÃO .....	23



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O tema governança corporativa iniciou sua consolidação no Brasil com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) em 1995, posteriormente se tornando o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos que é a principal referência no país na difusão das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2019).

No âmbito internacional desde a Lei Sarbanes Oxley, considerada uma das mais rigorosas regulamentações a tratar de controles internos e sendo responsável por uma nova visão global da governança corporativa, as organizações tem compreendido que os conceitos de governança não são mais uma opção, são leis (IBGC, 2019).

Governança Corporativa é entendida como as práticas e os relacionamentos entre acionistas ou cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho das empresas, facilitar o acesso ao capital e o retorno aos acionistas (OLIVEIRA; LINHARES, 2007).

Um dos fatores que compõe a governança corporativa é a implantação de um sistema de controles internos na organização. Segundo o próprio IBGC:

O sistema de controles internos não deve focar-se exclusivamente em monitorar fatos passados, mas também contemplar visão prospectiva na antecipação de riscos. A diretoria deve assegurar-se de que o sistema de controles internos estimule os órgãos da organização a adotar atitudes preventivas, prospectivas e proativas na minimização e antecipação de riscos (IBGC, 2019).

Este projeto técnico tem como tema principal o controle interno, mais especificamente a implantação de um sistema de controles internos na Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR.

A situação problema identificada foi a necessidade de fortalecer o mecanismo de controles internos corporativo, integrando as três linhas de defesa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

De forma abrangente o resultado pretendido com este projeto técnico é auxiliar na implantação de um sistema de controles internos na Sanepar.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que seja atingido o objetivo deste projeto técnico, algumas especificidades se fizeram necessárias, como:

- Estabelecer um relacionamento colaborativo com a Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* - GGRC;
- Adquirir conhecimento sobre os temas e a organização;
- Utilizar o conteúdo ministrado nas disciplinas da Especialização em Gestão de Organizações Públicas na pesquisa e desenvolvimento do projeto;
- Obter condições de auxiliar na implantação de um sistema de controles internos na Sanepar.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETO

Há muito a ser explorado academicamente nos temas de Governança Corporativa e Controles Internos, a apresentação de um projeto técnico nos assuntos engrandece a bibliografia e demonstra a aplicação prática dos conceitos.

Este projeto se justifica pela disseminação dos conceitos de governança corporativa, especificamente de controles internos, no sentido de aplicar de maneira gradual e permanente os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Estabelecendo desta forma, uma relação de ganho mútuo para a organização e a sociedade, visto que, os cidadãos tem o direito de acompanhar a administração dos recursos públicos.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONCEITOS E TEMAS

Para o desenvolvimento do projeto técnico Implantação de Sistema de Controles Internos na Sanepar foram pesquisados conceitos e temas, no intuito de balizar, delimitar e contextualizar a pesquisa.

#### 2.1.1 Controle Interno

O controle interno teve seu início no Brasil em 1914, com função contábil, para padronização de registros (CASTRO, 2008).

Posteriormente, segundo Lima (2012, p. 22): “Diante de um cenário de corrupção crescente e de instabilidade institucional deu-se origem ao regime autoritário de 1964, que mudou o foco do controle para auxiliar o dirigente público na obtenção de resultados planejados.” Sendo neste ano aprovada a Lei nº 4.320/64 a qual separava o controle externo do interno.

A Constituição Federal de 1988 dispõe:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Desta forma, o controle interno foi introduzido na administração pública como um todo, atuando não somente nas frentes contábil e financeira, mas, também na administrativa, no intuito de acompanhar a eficiência e eficácia do órgão. Segundo Corbari e Macedo (2011, p.47):

Nesse enfoque, o controle é a fase do processo administrativo em que é avaliado o desempenho (eficiência e eficácia) das entidades do setor público, ao mesmo tempo em que é apreciada a conformidade dos atos com as leis e os regulamentos e assegurada a precisão e a confiabilidade das informações.

O Controle Interno é definido por Almeida (1996, p.50) como: "[...] o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa". O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados – AICPA (apud ATTIE, 2010, p. 148) define Controle Interno como:

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos de coordenadas e medidas adotadas dentro de uma empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas prescritas gerenciais.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (COSO - ERM, 2007, pág. 87), define a atividade de controle como:

As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades podem ser classificadas com base na natureza dos objetivos da organização aos quais os riscos de estratégia, operação, comunicação e cumprimento de diretrizes estão associados.

O *Internal Control – Integrated Framework* (2007), obra publicada pelo COSO para ajudar empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno define o controle interno como um processo efetuado pelo Conselho, Administração, gestão ou qualquer outro funcionário de uma empresa, desenhado para fornecer garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade dos relatórios financeiros e não financeiros; e
- Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

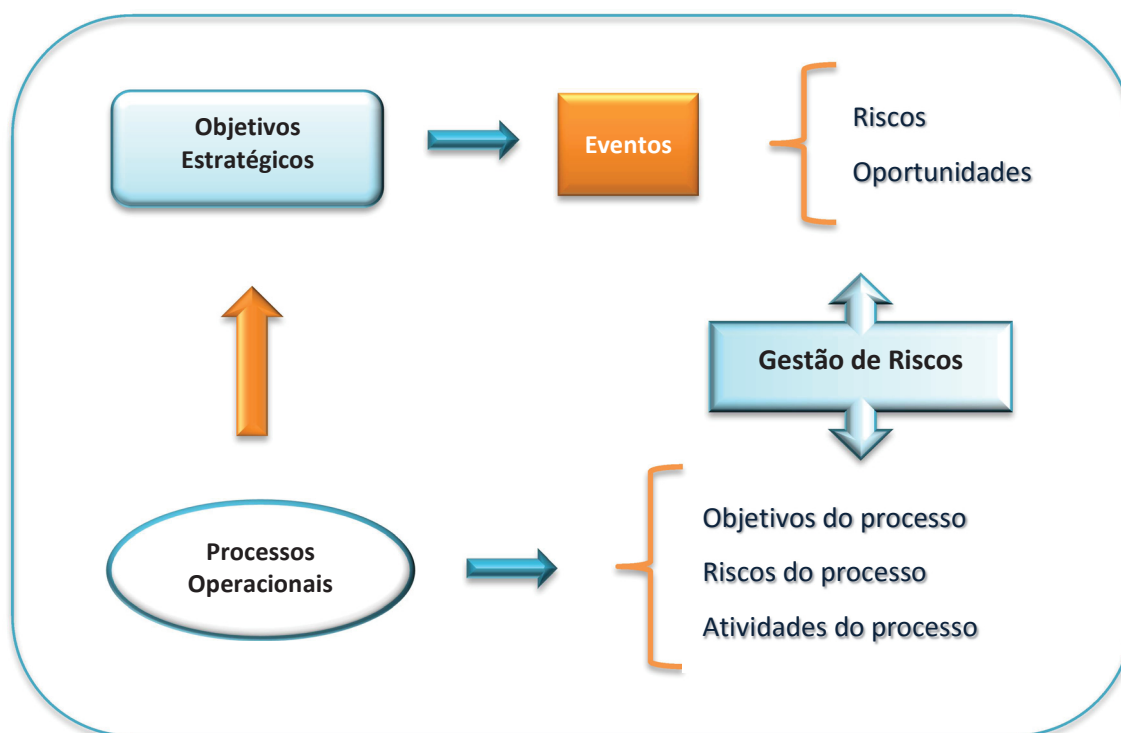
### 2.1.2 Riscos

Risco é a probabilidade de algum evento não favorável ocorrer e impactar negativamente a corporação. Conforme a publicação do COSO Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa (COSO ERM, 2007, p. 14):

[...] o desafio da direção é determinar o nível de incerteza que ela está preparada para enfrentar na medida em que se empenha para aumentar o valor para as partes interessadas. As incertezas geram riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou gerar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor.

Desta forma a gestão dos riscos na corporação deve ser um processo estruturado e confiável, assumindo os eventos e os classificando em oportunidades ou riscos, agindo na mitigação destes ou os aceitando. A Figura 1 – Gestão de Riscos apresenta o contexto na corporação:

FIGURA 1 – GESTÃO DE RISCOS



FONTE: Adaptado de material da GGRC (2019)

### 2.1.3 Controle Interno na Sanepar

As atividades de controle interno na Sanepar tiveram seu início em 2016 ano em que foi sancionada a Lei nº 13.303, a qual dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, popularizada como Lei das Estatais.

O Artigo 9º da Lei das Estatais determina:

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

- I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;
- II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;
- III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

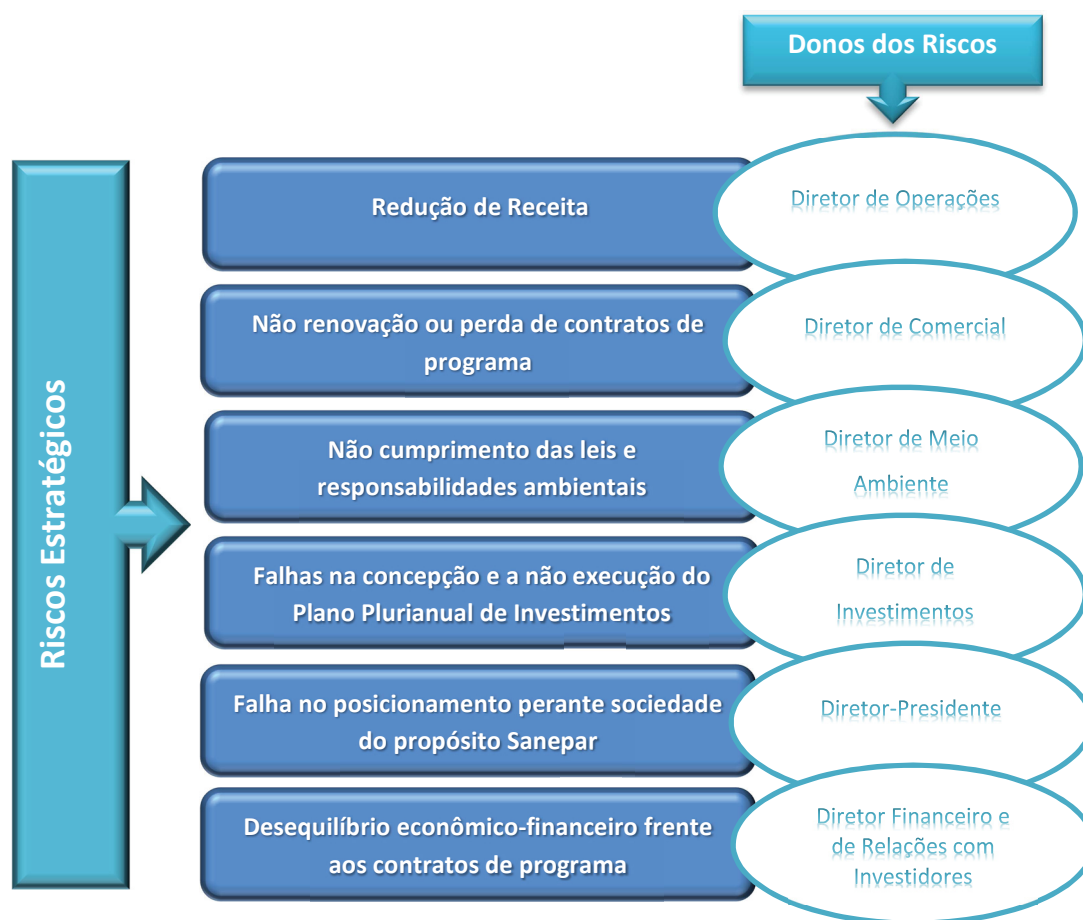
Em set/2017 foi aprovada a Política de Governança Corporativa, a qual discorre sobre o ambiente regulatório e autorregulatório ao qual a Sanepar está submetida, por exemplo:

- Lei das Sociedades Anônimas;
- Legislação Estadual;
- Normas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM;
- Legislação Federal do Setor de Saneamento;
- Normas da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – AGEPAR;
- Normas do Conselho de Controle das Empresas Estaduais – CCEE;
- Política de Transações com Partes Relacionadas;
- Regimes de auto certificação (ISSO: 9001 e 14001);
- Auditoria;
- Conselho de Administração;
- Ministério Público;
- Tribunal de Contas do Estado; e
- Poder Concedente (Município).

Em 2017 foi também revisado o Código de Ética, o qual passou a se chamar Código de Conduta e Integridade e está de acordo com a legislação vigente (Lei 12.846/13 e 13.303/16). Avançando no sentido ao atendimento das necessidades relacionadas à Governança Corporativa, em 2018 a Sanepar instituiu a Política de Gerenciamento de Riscos Estratégicos (2018, pág. 3) a qual “[...] estabelece orientações e diretrizes gerais para seu processo de gerenciamento de riscos estratégicos, o qual tem como propósito atuar como uma ferramenta incorporada à tomada de decisão da Companhia”.

Com a implantação do processo de gerenciamento de risco a Sanepar identificou, com suporte de consultoria especializada, 25 riscos estratégicos e 115 fatores de risco. Na primeira etapa foram definidos seis riscos estratégicos para tratamento e monitoramento, assim como seus donos que os monitoram e controlam pelos principais pontos de mitigação, conforme Figura 2 – Riscos Priorizados.

FIGURA 2 - RISCOS PRIORIZADOS

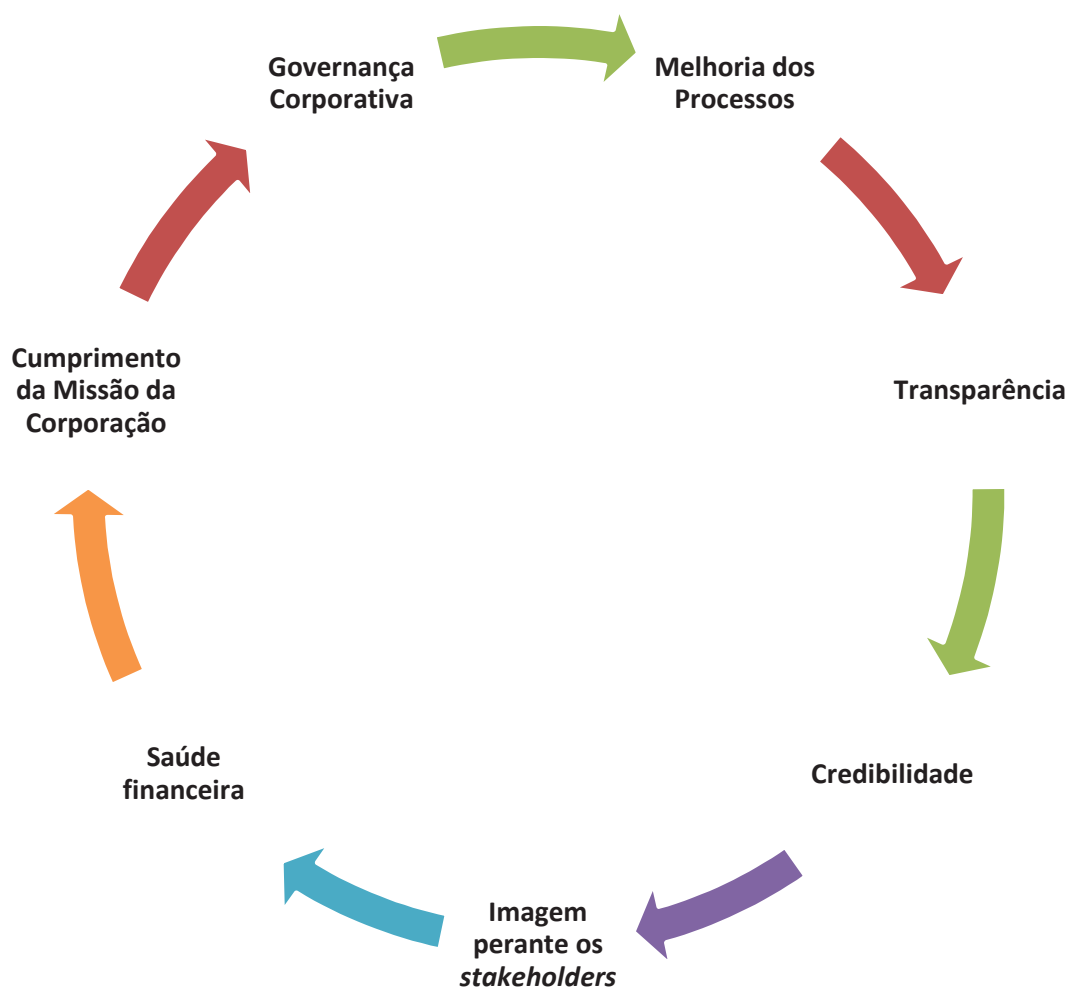


FONTE: A autora (2019)

## 2.2 APLICABILIDADE

Desta forma apresentamos na Figura 3 – Ciclo da Governança Corporativa o resultado da aplicação dos conceitos apresentados para a eficiência e eficácia da organização.

FIGURA 3 - CICLO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



FONTE: A autora (2019)



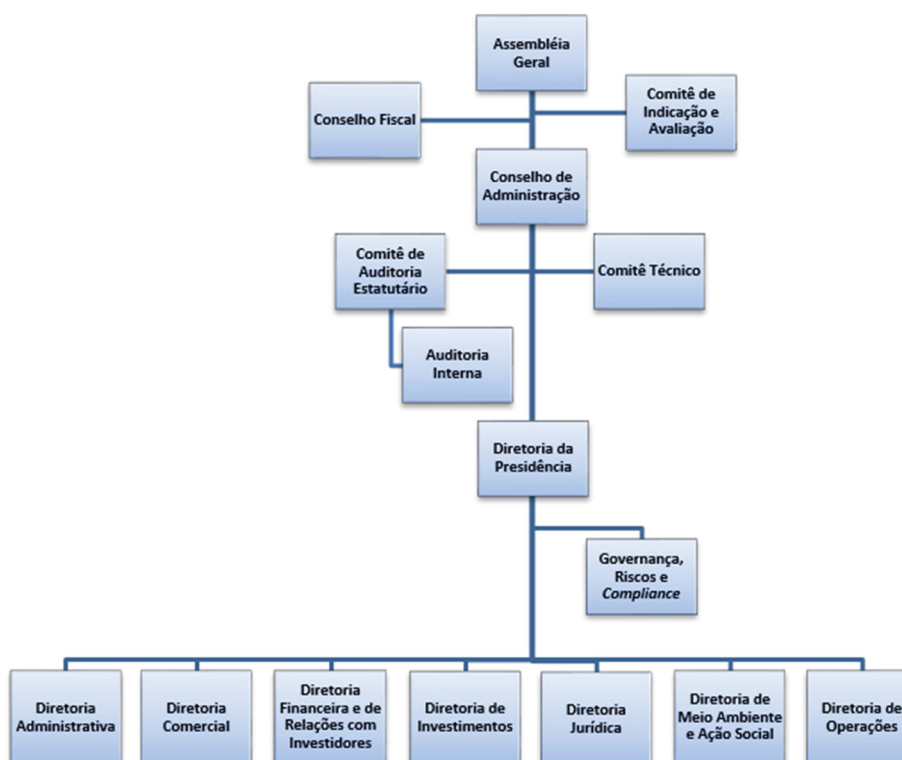
### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Sanepar foi fundada em 1963, atua em 345 cidades e 293 pequenas localidades do Paraná e em Porto União/SC. É uma sociedade de economia mista e de capital aberto, controlada pelo Estado do Paraná, com mais de 7 mil empregados (SANEPAR, 2019).

A companhia fornece água tratada e serviços de coleta e tratamento de esgoto, além de atuar na área de resíduos sólidos, porém, representando a Sanepar no encontro Líder 2030 *Talks* em junho de 2018, o Diretor de Meio Ambiente na época, Glauco Machado Requião enfatiza: “[...] as empresas de saneamento são, na verdade, empresas ambientais com vocação ao saneamento”, confirmando desta forma a responsabilidade da organização com as sociedades atual e futuras. A estrutura organizacional da Sanepar é apresentada pelo organograma da empresa, Figura 4.

FIGURA 4 - ORGANOGRAMA DA SANEPAR



FONTE: Adaptada do site da Sanepar (2019)

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme apresentado no item 2.1.5 Controle Interno na Sanepar, a companhia vem avançando na questão da governança corporativa, porém, em relação ao Controle Interno não há um padrão.

A primeira linha de defesa, que são as Gerências, faz seus controles administrativos e operacionais, gerando resultados excelentes, inclusive alcançando prêmios de qualidade. Porém, cabe a segunda linha de defesa, neste caso, a Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* a atuação no sentido de padronizar os controles internos, para otimização da força de trabalho, aplicação do melhor método e monitoramento periódico e total.

Para identificação da situação-problema foi utilizado o método de pesquisa exploratória e investigação bibliográfica e documental, além de consulta aos empregados da Gerência de Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* e técnica de observação direta.

A situação-problema encontrada para este projeto técnico foi a necessidade de fortalecer o mecanismo de controles internos corporativo, integrando as três linhas de defesa.

A causa desta situação-problema é a necessidade de desenvolver integradamente ações corporativas de gerenciamento de riscos estratégicos e controle interno corporativo na Sanepar.

As consequências da não padronizar o controle interno corporativamente são:

- Não atendimento às exigências da legislação;
- Controles em duplicidade;
- Materialização dos riscos estratégicos;
- Não identificação de falhas estratégicas e operacionais;
- Morosidade na tomada de decisões.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROLEMA

Para o desenvolvimento desta proposta foram utilizados os dados da observação na Gerência de Governança, Riscos e *Compliance*, aliados ao conhecimento da própria empresa, advindo da experiência profissional da autora.

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta técnica apresentada se trata de iniciar a implantação do sistema de controles internos da Sanepar pelo tratamento dos seis riscos priorizados e seus fatores.

A Figura 5 – Metodologia de Controle Interno demonstra o passo a passo da proposta.

FIGURA 5 – METODOLOGIA DE CONTROLE INTERNO



FONTE: Adaptado de material da GGRC (2019)

Trata-se de uma abordagem em que são controlados os fatores de risco para a mitigação dos mesmos. Inicia-se com a identificação dos macroprocessos e os principais processos de cada fator de risco. Posteriormente são descritos os objetivos de cada processo identificado, neste momento podem ser retirados processos, melhorados ou modificados.

Na sequência são avaliados os riscos dos processos, a probabilidade deles ocorrerem, o impacto e o grau. Em seguida são elencados os riscos de alta criticidade e implantados controles internos para eles. Finalizando esta etapa são testados os controles internos implantados, cadastrados e encaminhados para a auditoria interna. Todo este processo no intuito de mitigação do risco.

#### 4.1.1 Plano de Implantação

A implantação seria a partir de um dos riscos e seus fatores, para construção de um modelo que seria aplicados para os outros cinco riscos e seus fatores. A responsabilidade da implantação seria da Gerência de Governança, Riscos e *Compliance*, mais precisamente os empregados que trabalham com o controle interno (2 empregados atualmente).

O cronograma seria construído juntamente ao Dono do Risco e seus facilitadores. E o monitoramento seria constante na forma de *checks* do próprio cronograma.

O Quadro 1 – Plano de Implantação apresenta as fases de implantação que seriam colocadas no cronograma de trabalho desenvolvido.

QUADRO 1 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Plano de Implantação			
Ação	Responsáveis	Prazo	Monitoramento
Identificar os macroprocessos dos fatores de riscos	GGRC e Dono do Risco	2 meses	Semanal
Descrição dos objetivos dos processos	GGRC e Dono do Risco	2 meses	Semanal
Avaliar os riscos dos processos probabilidade/ impacto/grau	GGRC e Dono do Risco	1 mês	Semanal
Para os riscos de criticidade expressiva, implantar controles internos	GGRC	2 meses	Semanal
Testar controles internos implantados, cadastrá-los e encaminhar para auditoria interna	GGRC	1 mês	Semanal

FONTE: A autora (2019)

#### 4.1.2 Recursos

Os recursos são basicamente a hora/homem utilizada para o desempenho da proposta. O Quadro 2 – Cálculo de Recursos, apresenta a estimativa mensal de custo para o desenvolvimento da proposta. O referido cálculo está baseado no salário inicial do profissional analista da Sanepar, portanto, pode sofrer alterações dependendo do tempo de casa dos empregados, além de possível enquadramento em funções gratificadas.

QUADRO 2 – CÁLCULO DE RECURSOS

Gerência	Quantidade de empregados necessária	Atividade a ser desempenhada	Número de horas/semana	R\$/Hora Mês
GGRC	2	Implantação da proposta técnica	20	8.089,60
Gerência envolvida com o risco	2	Auxílio com dados e informações	5	2.022,40
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>20</b>	<b>10.112,00</b>





FONTE: A autora (2019)

#### 4.1.3 Resultados esperados

O principal resultado esperado com a implantação do projeto técnico é a implantação de um sistema de controles internos eficiente e eficaz, que auxilie a alta direção nas tomadas de decisão.

No Quadro 3 – Métricas de sucesso do projeto técnico são apresentadas as metas e indicadores utilizados para avaliação da implantação da proposta.

QUADRO 3 – MÉTRICAS DE SUCESSO DO PROJETO TÉCNICO

Nº	Meta	Indicador	Avaliação
1	Otimizar os processos	Número de processos antes e depois da implantação da proposta técnica	Quanto menor melhor 
2	Facilitar a tomada de decisões	Pesquisa junto aos Gerentes	Quanto maior melhor 
3	Colaborar com o crescimento da GGRC	Pesquisa junto aos Gerentes	Quanto maior melhor 
4	Consolidação da proposta por meio da auditoria interna	Número de apontamentos feitos pelos auditores	Quanto menor melhor 

FONTE: A autora (2019)

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como todo projeto, se deve ter o olhar para riscos e problemas e medidas preventivas e corretivas. Um dos principais pontos é a própria mudança de cultura necessária para a implantação de um sistema de controles internos. Partindo do pressuposto de já haverem controles, os empregados e as Gerências podem ter resistência na adoção da nova prática.

Como mencionado a Sanepar ganha anualmente prêmios de boas práticas de gestão, portanto, principalmente as gerências que se destacam podem inicialmente não querer aderir à proposta. Cabe à GGRC a correta sensibilização de todos para a obtenção do apoio necessário para a implantação. No Quadro 4 – Riscos do Projeto Técnico são apresentados alguns fatores.

QUADRO 4 – RISCOS DO PROJETO TÉCNICO

Nº	Risco	Estágio	Impacto	Mitigação	Plano de Ação
1	Falta de recurso-humano com conhecimento adequado para a implantação da metodologia proposta	Projeto	Médio	Fazer uma descrição de habilidades adequada à necessidade real da implementação do projeto; Comunicar antecipadamente às gerências	Solicitar apoio da direção na liberação de recursos adequados ao projeto
2	Baixa prioridade em relação à(s) outra(s) iniciativas da empresa - perda de prioridade do projeto	Pré-projeto	Alto	Ter um representante que apoie o projeto na mesa de tomada de decisão de prioridade de projetos	Solicitar apoio da direção
3	Alteração de processos administrativos da empresa pode causar rejeição à adoção das práticas	Pós-projeto	Baixo	Estabelecer um plano de comunicação e marketing interno; Utilizar a Intranet da empresa para divulgar o projeto e seus benefícios	Refazer o plano de comunicação e de marketing
4	Necessidade de treinamento complexo e irreal dado às condições de trabalho atuais	Projeto	Médio	Orçar adequadamente o custo, escopo e tempo de treinamento; Treinar novos instrutores	Fazer uso de consultorias externas
5	Falta de mapeamento de processos (antes/depois e de/para) adequado	Pré-projeto	Médio	Garantir o mapeamento e documentação correta dos processos existentes que serão alterados	
6	Falta de apoio da alta direção	Projeto	Alto	Apresentar previamente os benefícios da implantação desta metodologia	
7	Aumento das atividades desempenhadas pelos empregados selecionados para participar da implementação do projeto	Projeto	Baixo	Entender melhor quanto tempo a mais será necessário e tentar uma redistribuição das atividades	Solicitar apoio da direção na liberação de recursos adequados ao projeto

FONTE: A autora (2019)

## 5 CONCLUSÃO

O presente projeto técnico se tornou oportunidade para conhecimento e aperfeiçoamento nos temas de governança corporativa e controles internos. A Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* se encontra em processo de estruturação, oferecendo material vasto para contribuição não somente com a Sanepar, mas, com a comunidade, visto que, governança é sinônimo de transparência.

No decorrer do desenvolvimento deste projeto técnico se pode constatar a evolução da governança corporativa na Sanepar. No entanto, considerando as demandas ainda existentes, a presente proposta de implantação de sistema de controles internos pode facilitar o processo de controles internos da organização, fortalecendo o mecanismo de controles internos corporativo e integrando as três linhas de defesa. Auxiliando na missão do controle interno na organização, tornando os processos mais eficientes e eficazes e balizando as tomadas de decisões.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5ª ed. - 2. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 jul. 2016. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em: 24 jan. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/ind.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/ind.asp)>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CASTRO, D. P. **Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil: do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003**. São Paulo: Atlas, 2008.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ. A Sanepar. Perfil. Curitiba, 2017 em: < <http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/perfil>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ. Governança Corporativa. **Estatuto, Códigos e Políticas**. Curitiba, 2019 em: <<http://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 08 fev. 2019.

CORBARI, E. C.; MACEDO, J. J. **Controle Interno e Externo na Administração Pública**. Curitiba: IBPEX, 2011.

COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos -Estrutura IntegradaSumário Executivo e Estrutura eGerenciamento de Riscos na Empresa – *Integrated Framework: ApplicationTechniques*, 2 vol. set, item # 990015, 2007 – disponível em: < <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

ENCONTRO marca adesão da Sanepar à Plataforma Liderança Sustentável. Disponível em: <<http://www.aesbe.org.br/encontro-marca-adesao-da-sanepar-a-plataforma-lideranca-sustentavel/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **O IBGC**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/ibgc/o-ibgc>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Lei Sarbanes-Oxley Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Disponível em: <[https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE\\_2003\\_LeiSarbanes...fol.pdf](https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2019.

LIMA, L. C. M. de. **Controle Interno na Administração Pública: O Controle Público na Administração Pública como um Instrumento de *Accountability***. 72 f. Monografia (Especialização em Orçamento Público) - Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União, Brasília, 2012.

OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – Um estudo de caso. BASE. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 2, p. 160-170, 2007.